



Geschäftsmodelle für mehr Nachhaltigkeit in der Bekleidungsbranche

Ansatzpunkte für Slow Fashion

Birte Freudenreich



www.innabe.de

GEFÖRDERT VOM



Geschäftsmodelle für mehr Nachhaltigkeit in der Bekleidungsbranche - Ansatzpunkte für Slow Fashion

InNaBe-Projektbericht 4.1

erstellt im Rahmen des Projekts

**Slow Fashion: Gestalterische, technische und ökonomische Innovationen für
massenmarkttaugliche nachhaltige Angebote im Bedarfsfeld 'Bekleidung'**

Teilprojekt 4: Nachhaltigkeitsmanagement und -marketing im Bereich 'Bekleidung'

Autorin: Birte Freudenreich

CSM - Centre for Sustainability Management

Lüneburg, Februar 2018

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autor*innen.

Partner im Forschungsverbund InNaBe

ECOLOG-Institut für sozial-ökologische Forschung und Bildung
Hochschule Hannover, Studiengang Modedesign
Hochschule Reutlingen, Fakultät Textil & Design
Leuphana Universität Lüneburg, Centre for Sustainability Management (CSM)
MSH Medical School Hamburg

www.innabe.de

Forschungsverbund InNaBe



Inhalt

1	Hintergrund: Bekleidung und Nachhaltigkeit	1
2	Zielsetzung und Vorgehensweise	1
3	Gegenwart: Fast Fashion in der Bekleidungsbranche	1
4	Marktübersicht.....	2
5	Zukunft: Slow Fashion	4
6	Lösungsansätze: Die Umsetzung von Slow Fashion	4
6.1	Eigenschaften der Kleidungsstücke.....	4
6.2	Eigenschaften des Produktions- und Vertriebssystems	5
6.3	Nutzenintensivierung und Kreislauforientierung.....	5
7	Slow Fashion Unternehmen	6
7.1.1	<i>Produktion</i>	7
7.1.2	<i>Transaktion</i>	7
7.1.3	<i>Dienstleistungen während der Nutzungsphase</i>	8
7.1.4	<i>Transformation von Kleidungsstücken</i>	9
8	Perspektiven	9
9	Literatur	10

1 Hintergrund: Bekleidung und Nachhaltigkeit

Die Bekleidungsbranche steht schon seit Jahrzehnten immer wieder in den Medien in der Kritik, insbesondere wegen der sozialen Bedingungen und den ökologischen Auswirkungen im Zusammenhang mit der Herstellung von Bekleidung. Auch in der wissenschaftlichen Literatur werden diese Aspekte der Bekleidungsproduktion intensiv diskutiert (z.B. Hatch 1984; Emmelhainz & Adams 1999; Dickson & Eckman 2006; Brito et al. 2008; Caniato et al. 2012; Curwen et al. 2013). Das Ausmaß der negativen ökologischen und sozialen Auswirkungen hängt unter anderem mit dem vorherrschenden Modeverständnis und den damit verbundenen Produktionsweisen zusammen, die zusammengefasst *Fast Fashion* genannt werden können. Es gibt Bestrebungen in der Branche, diese Situation zu ändern und stärker auf eine nachhaltige Zukunft hinzuarbeiten. Dazu gibt es verschiedene Ansätze, die sich unter anderem mit ökologischen und sozialen Standards in der Lieferkette, mit dem Verhalten von Konsument_innen und mit der Menge der produzierten und konsumierten Kleidungsstücke befassen.

2 Zielsetzung und Vorgehensweise

Das Teilprojekt 4 (Nachhaltigkeitsmanagement und –marketing im Bereich Bekleidung) beschäftigt sich mit der Frage, wie Unternehmen zu einer Konsumreduktion im Bereich Bekleidung beitragen können. Es wird unterstellt, dass eine Reduktion des Konsums verknüpft ist mit einer Reduktion der Produktionsmenge (pro Zeit) und dass eine solche dazu beiträgt, negative Auswirkungen der Produktion zu verringern. In diesem Teilprojekt wird ein besonderer Schwerpunkt auf diejenigen Unternehmen gesetzt, die direkten Kontakt zu Konsument_innen haben und daher in einer besonderen Position sind, um Einfluss auf die konsumierte Menge nehmen zu können.

Dieser Meilensteinbericht fasst einige unserer Ergebnisse zur Umsetzung des Slow Fashion Konzepts in Unternehmen zusammen. Dafür wird zunächst das gegenwärtige System von Produktion und Vertrieb in der Bekleidungsbranche dargestellt, wobei besonderes Augenmerk auf diejenigen Aspekte gelegt wird, die mit der Menge der (produzierten und konsumierten) Kleidungsstücke verbunden sind. Anschließend wird der Slow Fashion Ansatz mit seinem Fokus auf Konsumreduktion diskutiert und drei grundlegende Optionen zur unternehmerischen Unterstützung von Konsumreduktion werden herauskristallisiert. Dann werden mithilfe einer systematischen Darstellung zentrale Aktivitäten zur Realisierung der Optionen identifiziert. Diese zentralen Aktivitäten bilden Ansatzpunkte für (bestehende und zukünftige) Geschäftsmodelle, die Nachhaltigkeit in der Bekleidungsbranche durch eine Konsumreduktion unterstützen.

3 Gegenwart: Fast Fashion in der Bekleidungsbranche

Fast Fashion bedeutet, dass Bekleidung sehr schnell, in großen Mengen und für geringe Stückpreise produziert und dann an Nutzer_innen in industrialisierten Ländern verkauft wird. Das zugrundeliegende Produktionssystem beruht auf Lieferketten, die die Zeitspanne zwischen Design und Verkauf so kurz wie möglich zu halten versuchen (Ertekin & Atik 2015). Viele Großunternehmen im Bekleidungssektor können innerhalb von drei bis acht Wochen ein Kleidungsstück nach einem neuen Design herstellen lassen und zum Verkauf anbieten. Manche Unternehmen bieten alle zwei bis drei Wochen neue Kollektionen an und viele Einzelhandelsunternehmen bekommen täglich neue Warenlieferungen (Cline 2013). Gleichzeitig hat

sich die Zeitspanne, in der Nutzer_innen ihren Kleiderschrank komplett neu bestücken, drastisch verkürzt (Brigden et al. 2012; Fletcher 2010). Infolge dessen ist die Zeit zwischen Design und Entsorgung eines Kleidungsstücks stark zusammengeschrumpft. Diese Entwicklung hat dazu geführt, dass wesentlich mehr Kleidungsstücke pro Zeiteinheit produziert, konsumiert und entsorgt werden als noch vor zehn Jahren, was die damit verbundenen ökologischen und sozialen Probleme verstärkt (Ellen MacArthur Foundation 2013; Kant Hvass 2015).

Die Bekleidungsbranche ist heutzutage besonders durch globale und hochkomplexe Lieferketten gekennzeichnet (Freise & Seuring 2015; Goldbach et al. 2003). Standardisierte Massenproduktion dominiert die Branche, organisiert von mächtigen Großunternehmen, die komplexe und stark fragmentierte Produktionsprozesse in verschiedenen Niedriglohnländern koordinieren, um große Mengen an trendspezifischer Kleidung zu möglichst niedrigen Preisen an Nutzer_innen in industrialisierten Ländern zu verkaufen (Fletcher 2010). Ein Kleidungsstück legt daher häufig Tausende von Kilometern zurück, bevor es getragen wird (Banz 2015). Die Komplexität und hohe Reaktionsgeschwindigkeit der Lieferketten können ein Hemmnis für Transparenzbemühungen darstellen. In einem solchen System ist zusätzlich die Interaktion der (Massenmarkt-)Kund_innen mit dem Herstellungsprozess und den daran beteiligten Menschen minimal.

4 Marktübersicht

Die folgende Marktübersicht (Abb. 1) bildet die Bandbreite der konventionellen Unternehmen ab, die direkten Kontakt zu Konsument_innen haben (Einzelhandel). Die Grundlage für den Bekleidungshandel bildet die Produktion, die unterteilt werden kann in Vorleistungen (z.B. Baumwollanbau), Herstellung von Stoffen in der Textilindustrie und Herstellung von Kleidungsstücken in der Bekleidungsindustrie. In den gesamten Prozess vom Rohstoff bis zum Konsumenten ist oft eine Vielzahl von Unternehmen involviert, die koordiniert werden müssen. Die räumliche Verteilung über verschiedene Länder trägt zusätzlich zur Komplexität der Produktionsprozesse bei.

Der oben erwähnte Fokus der Branche auf Massenproduktion zeigt sich deutlich darin, dass mehr als drei Viertel der verkauften Kleidung in Deutschland auf den Massenmarkt ausgerichtet ist und nur ein kleiner Teil auf die Premium- und Luxussegmente entfällt (Bächstädt & Fröhlich 2010). In vielen Fällen werden die Produktions- und Vertriebsprozesse der massenmarkt-orientierten Kleidung durch große Markenhersteller koordiniert und gesteuert, welche daher eine besondere Machtposition innerhalb der Branche einnehmen. Die Markenhersteller und Einzelhandelsunternehmen der Branche sind unterschiedlich stark vertikal integriert, das heißt, sie haben mehr oder weniger eigene Produktions- bzw. Vertriebskanäle (siehe Abb.1). Stark vertikal integriert sind z.B. Marken wie H&M, Zara oder C&A, die zum Teil eigene Produktionsbetriebe haben und Kleidung ausschließlich über eigene Kanäle verkaufen (Ladengeschäfte und z.T. online Distanzhandel). Andere Markenhersteller wie Adidas, Esprit oder Hugo Boss verkaufen ihre Ware sowohl über eigene Monolabel Stores (6% des gesamten Marktes), als auch über andere Kanäle, wie unabhängige Fachgeschäfte (28% des Marktes). Insgesamt 14% der Bekleidung wurde im Jahr 2013 über den Distanzhandel (online und Kataloge) vertrieben (Lehberg & Stolte 2014).

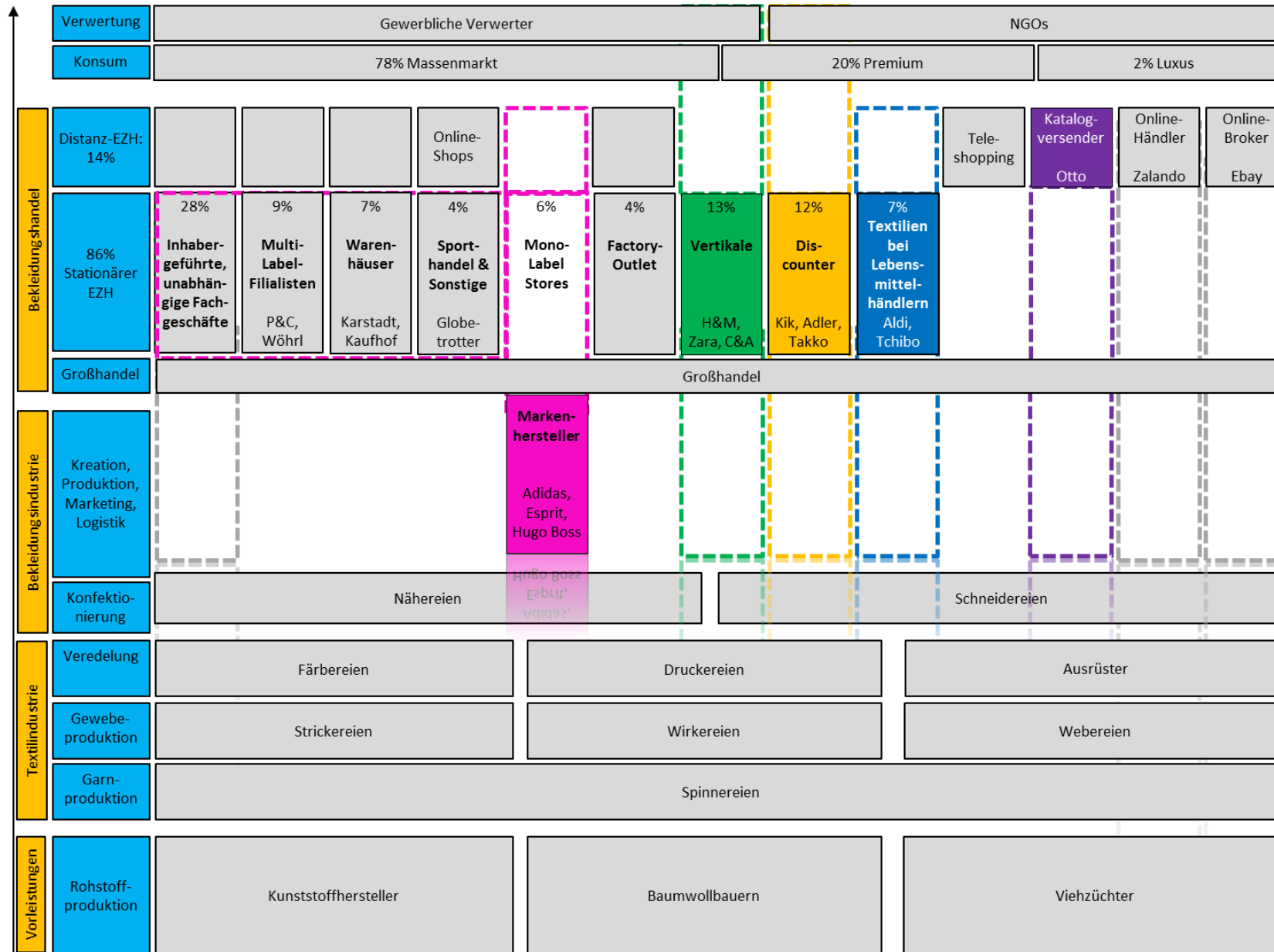


Abb. 1: Marktübersicht

5 Zukunft: Slow Fashion

Das Slow Fashion Konzept bietet einige mögliche Antworten auf die Frage, wie eine nachhaltige Bekleidungsbranche der Zukunft gestaltet werden könnte. Bewusste Kaufentscheidungen für qualitativ hochwertige, umwelt- und sozialverträglich produzierte Kleidung sowie eine verlängerte Nutzungsphase von Kleidung sind zentrale Aspekte des Konzepts.

Der Begriff *Slow Fashion* wurde von der Designerin und Autorin Kate Fletcher (Fletcher 2007) in Anlehnung an den Slow Food Ansatz entwickelt. Die Slow Food Bewegung wurde in den 1980er Jahren in Italien begründet und hat zum Ziel, Menschen den Geschmack und die Freude an traditionellem und regional hergestelltem Essen wieder näher zu bringen (Fletcher 2010; Petrini 2001). Die Grundidee von Slow Fashion ist, dass Nutzer_innen Kleidung wieder mehr wertschätzen und daher weniger Kleidungsstücke von höherer Qualität besitzen. Für die Bekleidungsbranche würde das bedeuten, dass insgesamt weniger Kleidungsstücke pro Zeiteinheit produziert werden müssten, was die negativen ökologischen und sozialen Auswirkungen der Branche insgesamt verringern könnte (Fletcher 2010).

Slow Fashion geht aber über eine bloße Verlangsamung der Bekleidungsbranche hinaus. Der Ansatz zielt auf eine radikale Abwendung von der Idee, Kleidung als billige Massenware zu produzieren. Der Wert der Kleidung soll durch Aspekte wie hochwertiges Material und Handarbeit in der Produktion mehr in den Vordergrund gestellt werden (Crewe 2013). Kate Fletcher beschreibt Slow Fashion als eine bewusste gesellschaftliche Bewegung, die die Aufmerksamkeit der Nutzer_innen von Quantität zur Qualität verschiebt und sie dazu animiert, weniger häufig und dafür qualitativ hochwertige Kleidungsstücke einzukaufen (Fletcher 2007). Auch die Designerin Vivienne Westwood hat zusammenfassend formuliert: „*Buy less, choose well, make it last*“. Solche Beschreibungen von Slow Fashion sind ein typisches Beispiel für den Fokus auf den Nutzer, der sich auch in der Literatur zum Slow Fashion Ansatz häufig wiederfindet. Slow Fashion hebt sich damit von anderen, mehr produktionsorientierten Ansätzen für eine nachhaltige Bekleidungsbranche ab. Dennoch hat die Umsetzung von Slow Fashion bedeutende Auswirkungen auf die Unternehmen in der Bekleidungsbranche, einschließlich ihrer Produktionsprozesse.

6 Lösungsansätze: Die Umsetzung von Slow Fashion

Bezogen auf das Ziel eines bewussteren Konsums von geringeren Stückzahlen an Kleidungsstücken werden in der Slow Fashion Literatur drei Kernbereiche für die Umsetzung diskutiert: (1) Eigenschaften der Kleidungsstücke, (2) Eigenschaften des Systems, innerhalb dessen solche Kleidungsstücke produziert und angeboten werden können und (3) Nutzenintensivierung und Kreislaufforientierung.

6.1 Eigenschaften der Kleidungsstücke

Ein zentraler Aspekt für die längere Nutzungsdauer von Kleidungsstücken ist das Design. Verschiedene Autoren schlagen vor, dass das Design zeitlos, klassisch und saison-unabhängig sein sollte (z.B. Crewe 2013; Fletcher 2010; Watson & Yan 2013). Solche Kleidungsstücke können längere Zeit getragen werden, ohne aus der Mode zu kommen und vermindern bei Nutzer_innen das Gefühl, häufig etwas Neues kaufen zu müssen, um mit Trends mithalten zu können.

Die Materialien, aus denen die Kleidung hergestellt wird, spielen auch eine wichtige Rolle. Sie sollen nicht nur schön und angenehm zu tragen sein, sondern auch lange halten. In Kanada wurden daher Fallstudien zu Slow Fashion Unternehmen durchgeführt, die hochwertige Materialien wie Leinen, Seide, Kaschmir, Bambus, Hanf und Tencel verarbeiten (Leslie et al. 2014). In Verbindung mit einem Verarbeitungsprozess, in dem Wert auf Qualität gelegt wird, können aus solchen Materialien haltbare Kleidungsstücke gefertigt werden, denen auch eine längere Tragezeit nicht anzusehen ist (Jung & Jin 2014).

Damit sich die Nutzer_innen aktiv dafür entscheiden, ein Kleidungsstück länger zu behalten, müssten sie das Kleidungsstück als etwas Wertvolles wahrnehmen und nicht als einen Wegwerfartikel zur kurzfristigen Nutzung betrachten (Clark 2008). In diesem Zusammenhang heben einige Autoren einen Bedarf nach Schönheit und Einzigartigkeit von Kleidungsstücken hervor (Clark 2008). Zusammenfassend postuliert Crewe (2013), dass Slow Fashion Kleidung gleichzeitig zeitgemäß und zeitlos sein soll und mit Bedacht nach akribisch entwickeltem Design und mit besten Materialien gefertigt werden muss, um eine besonders enge persönliche Bindung zwischen Nutzer_in und Kleidungsstück zu ermöglichen.

6.2 Eigenschaften des Produktions- und Vertriebssystems

Zusätzlich zu den Eigenschaften der Kleidungsstücke selbst können auch Aspekte des Herstellungsprozesses dazu beitragen, dass Nutzer_innen einem Kleidungsstück mehr Wert zumessen. Faire und sichere Arbeitsbedingungen in der Herstellung können zum Beispiel einen solchen zusätzlichen Wert darstellen, wobei diese Information den Nutzer_innen glaubwürdig und verständlich mitgeteilt werden muss. Auch die Seltenheit eines Kleidungsstücks, was in limitierter Stückzahl oder sogar als Einzelstück hergestellt wurde, kann von Nutzer_innen als zusätzlicher Wert interpretiert werden.

Einige Autoren schlagen daher vor, dass Nutzer_innen zu Kleidungsstücken, die in lokaler Handarbeit maßgeschneidert wurden, eine besondere emotionale Beziehung aufbauen können und sie daher als besonders wertvoll betrachten würden (Crewe 2013). Solche Kleidung kann durch die Verwendung regionaler Materialien und die Anlehnung an kulturelle Traditionen und Handwerkskünste zusätzlich in die lokale Kultur eingebettet werden und so kulturelle Diversität hervorheben (Jung & Jin 2014). Die so entstandene Kleidung kann als „Slow Luxury Fashion“ bezeichnet werden (Crewe 2013).

Um eine intensivere Bindung von Nutzer_innen an ein Kleidungsstück zu unterstützen, können sie auch direkt in den Produktionsprozess einbezogen werden. Hier ergibt sich eine große Bandbreite von Möglichkeiten, die die Gestaltung eines Aufdrucks auf einer Internet-Plattform genauso beinhaltet wie die gemeinsame Entwicklung eines Designs durch eine Schneiderin gemeinsam mit Nutzer_innen, oder die Fertigung eines Kleidungsstücks durch Nutzer_innen als Teil eines angeleiteten Prozesses. Eine daraus resultierende persönliche Beziehung von Nutzer_innen zu Personen aus dem Produktionsprozess könnte zu einem geänderten ethischen Verständnis und damit zu einer Abwendung von schlechten sozialen Bedingungen in der Produktion führen (Ertekin & Atik 2015; Leslie et al. 2014).

6.3 Nutzenintensivierung und Kreislauforientierung

Über die Länge der Nutzungsdauer entscheiden Nutzer_innen aber nicht nur auf der Basis des Aussehens und des immateriellen Werts eines Kleidungsstücks. Andere Variablen wie Veränderungen im sozialen Umfeld können auch dazu führen, dass Nutzer_innen sich von einem Kleidungsstück trennen möchten (für weitere Informationen zu Gründen für die

Weitergabe oder Entsorgung von Kleidungsstücken siehe Kleinhüchelkotten et al. 2017). Das bedeutet aber nicht zwangsläufig, dass damit auch die Nutzungsphase des Kleidungsstücks enden muss. Es kann möglicherweise noch *wiederverwendet* oder *wiederverwertet* werden. Wiederverwendung bedeutet, dass das Kleidungsstück entweder direkt (z.B. Flohmarkt) oder über den Einzelhandel (z.B. Second Hand Geschäft) an andere Nutzer_innen weitergegeben wird. Eine solche Wiederverwendung kann auch als Nutzenintensivierung verstanden werden, wenn das Kleidungsstück weitergegeben und genutzt wird, statt ungenutzt aufbewahrt zu werden. Wiederverwertung bedeutet, dass das Kleidungsstück bearbeitet wird (Transformation), bevor es in veränderter Form oder in Teilen wieder genutzt werden kann, z.B. wenn ein Pullover aufgeribbelt und die Wolle genutzt wird, um ein neues Kleidungsstück zu stricken.

Probleme können auftreten, wenn in der Herstellung der Kleidungsstücke eine mögliche Wiederverwendung oder Wiederverwertung nicht berücksichtigt wurde, also z.B. kein zusätzlicher Stoff verarbeitet wurde, um Kleidungsstücke nachträglich weiter zu machen oder Stricksachen nicht aus einem durchgehenden Faden hergestellt sind und aufgeribbelt werden können. Im Sinne von Slow Fashion sollten solche Optionen im Design und in der Produktion mit bedacht werden, was voraussetzt, dass die entsprechenden Fähigkeiten und das relevante Wissen auch bei den Designern und in der Produktion vorhanden sein muss (Clark 2008; Fletcher 2010). Auch die Nutzer_innen müssen sich zumindest über die Möglichkeiten der Wiederverwendung oder Wiederverwertung *bewusst* sein (Ertekin & Atik 2015), um das Kleidungsstück den entsprechenden Kreisläufen zuführen zu können, z.B. indem sie es auf einer Online-Plattform zum Verkauf anbieten oder in einem Altkleider Container platzieren.

7 Slow Fashion Unternehmen

Aus dieser Betrachtung können verschiedene Ansatzpunkte für Unternehmen entwickelt werden, die eine Reduktion der Menge an produzierten, genutzten und entsorgten Kleidungsstücken unterstützen wollen:

- Produktion von Kleidungsstücken, die für längere Nutzung sowie Wiederverwendung und Wiederverwertung geeignet sind
- Transaktionen, bei denen Kleidungsstücke die Besitzer_innen wechseln
- Dienstleistungen, die die Erhaltung der Kleidung in der Nutzungsphase unterstützen
- Transformation von Kleidungsstücken

Diese Ansatzpunkte sind in Abbildung 2 dargestellt und werden im Folgenden weiter beschrieben.

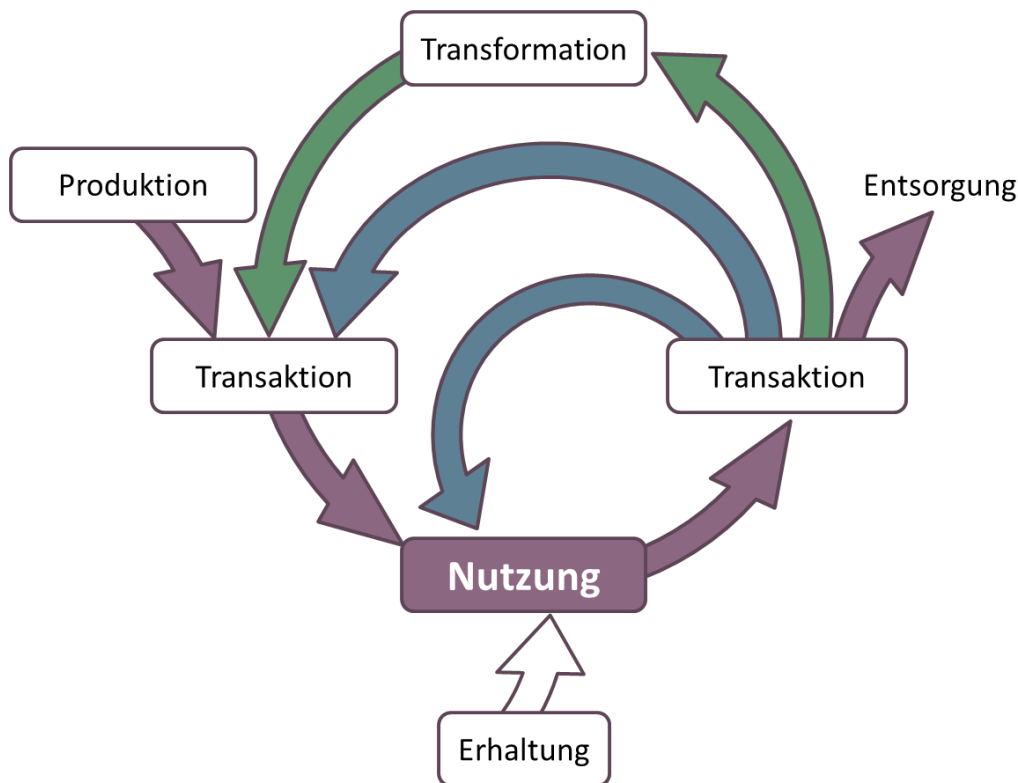


Abb. 2: Mögliche Ansatzpunkte für Slow Fashion Geschäftsmodelle

7.1.1 Produktion

In der Produktion von Kleidungsstücken kann durch Design, Material und Verarbeitung Einfluss auf die Länge der Nutzungsphase genommen werden. Zeitlose und qualitativ hochwertige Kleidungsstücke sind eher für eine längere Nutzung geeignet als sehr trendspezifische kurzlebige Ware. Hier sind verschiedene Geschäftsmodelle denkbar, von der lokalen Maßschneiderei bis hin zu Markenherstellern, die sich mit schlichten und haltbaren Kleidungsstücken im Massenmarkt etablieren.

Beispiele für Unternehmen, die Wert auf zeitloses Design und Haltbarkeit legen sind Gudrun Sjöden mit durchgehend kräftigen Farben (www.gudrunsjöden.de) und Der Ochse mit modernen und schlichten Interpretationen von Trachtenmode (www.derochse.de).



Foto: Der Ochse

7.1.2 Transaktion

Bei den Transaktionen kann mit gezieltem Marketing darauf hingewiesen werden, dass eine längere Nutzungsdauer nicht nur möglich, sondern auch wünschenswert ist. Zudem können Geschäftsmodelle, die auf den Verleih oder Tausch von Kleidung abzielen, das Angebot des Handels erweitern und die Nutzung von Kleidungsstücken durch verschiedene Nutzer_innen ermöglichen (Nutzenintensivierung).

Das Geschäftsmodell von VinoKilo etwa beinhaltet eine Förderung von sozialen Kontakten, um das Gefühl zu verstärken, dass die weitere Nutzung von gebrauchter Kleidung nicht mit

einer Außenseiterrolle verbunden ist (www.vinokilo.com). Ein weiteres Beispiel ist Kleiderei, wo Kleidung sowohl verliehen als auch verkauft wird (www.kleiderei.com).

Wenn ein_e Nutzer_in ein Kleidungsstück nicht weiter nutzen möchte, ist das Angebot einer weiteren Transaktion essenziell, damit der Lebenszyklus des Kleidungsstückes nicht an dieser Stelle endet. Diese Transaktion beinhaltet dann entweder, dass das Kleidungsstück direkt an eine_n andere_n Nutzer_in übergeben werden kann (unterstützt zum Beispiel durch die Organisation von Kleidertauschparties, innerer blauer Pfeil in Abb. 2), oder dass es an ein Unternehmen übergeben wird, welches dann die Kleidungsstücke sortiert und diese weiterverkauft (äußerer blauer Pfeil in Abb. 2). Gegebenenfalls müssen die Kleidungsstücke in einen Transformationsprozess (z.B. aufribbeln, schreddern) eingebracht werden (grüner Pfeil in Abb. 2).

Zum Beispiel plant die Firma Amov Apparel eine Online Plattform für den An- und Verkauf von gebrauchten Kleidungsstücken der eigenen Marke. Dafür wird jetzt schon jedes ihrer Kleidungsstücke kodiert, um eine spätere Weitergabe zu unterstützen und Transparenz bezüglich der bisherigen Nutzungsdauer und Vorbesitzer_innen zu schaffen (www.amovapparel.com). Ein weiteres Beispiel für die Unterstützung der Transaktion ist das Unternehmen BüRe, welches Kleidung in Altkleidercontainern sammelt und diese zur weiteren Verwendung oder Verwertung sortiert (www.buere.de/textilrecycling.html).



Foto: Amov Apparel



Foto: Ifixit

7.1.3 Dienstleistungen während der Nutzungsphase

Während einer Nutzungsphase können verschiedene Dienstleistungen die Nutzer_innen bei der Verlängerung der Nutzungsdauer unterstützen. Beispiele sind etwa Änderungsschneidereien und Wäschereien, aber auch Bildungsangebote für Nutzer_innen wie Workshops zum Reparieren von Kleidung. Die Marke Nudie Jeans (www.nudiejeans.com/de) bietet zum Beispiel einen kostenlosen Reparaturservice für alle Jeans der eigenen Marke an und Vaude (www.vaude.com/de) kooperiert mit der Reparatur-Plattform Ifixit (<https://de.ifixit.com>), um Reparaturanleitungen und –materialien für die Kleidung der eigenen Marke anzubieten.

7.1.4 Transformation von Kleidungsstücken

Kleidungsstücke, die nicht mehr in einem Zustand sind, in dem sie weiterhin genutzt werden würden, können möglicherweise noch einer Wiederverwertung zugeführt werden, bei der mithilfe von Transformationsprozessen aus Teilen gebrauchter Kleidung wieder Kleidungsstücke hergestellt werden. Beim Upcycling, zum Beispiel, werden Einzelstücke aus Stoffteilen gebrauchter Kleidung erstellt, so dass diese Teile im Zyklus verbleiben und weiterhin als Kleidung genutzt werden. Solche Transformationen erfordern einen relativ hohen Aufwand in der Materialbeschaffung, Sortierung, Design und Verarbeitung. Hier können innovative Geschäftsmodelle einen Beitrag zur finanziellen Tragfähigkeit von Design-Ideen leisten.

Das skandinavische Label Another View (www.anotherview.dk) zum Beispiel nutzt unter anderem rezyklierte Wolle in der Produktion. Weiterhin gibt es Unternehmen, wie etwa Aluc, die die Produktionsreste anderer Hersteller zur Produktion ihrer eigenen Kollektion nutzen (www.aluc.eu).



Foto: Another View

8 Perspektiven

Die Slow Fashion Vision von einer Bekleidungsbranche beinhaltet, dass die Wertschätzung für Bekleidung hoch ist und dass die Kleidung lange genutzt wird. Obwohl sich diese Vision deutlich von der momentanen Realität des Massenmarktes unterscheidet, gibt es bereits unternehmerische Lösungen, die den Übergang zu einer Slow Fashion Bekleidungsbranche möglich erscheinen lassen. Slow Fashion ist somit keine reine Utopie, sondern jetzt schon ein lebendiger Teil der Bekleidungsbranche. Viele der Unternehmen, die sich besonders intensiv mit dem Slow Fashion Konzept zu identifizieren scheinen, sind bisher noch klein oder mittelständisch. Die hier identifizierten Ansatzpunkte für Slow Fashion Geschäftsmodelle sind aber nicht nur für kleine Unternehmen nutzbar. Auch größere (und daher vielleicht dem Massenmarkt nähere) Unternehmen können die Ansatzpunkte nutzen, um neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und in ihr Portfolio aufzunehmen. Insbesondere in der Outdoor-Bekleidung zeichnet sich ein Interesse an Langlebigkeit und Reparaturmöglichkeiten ab (siehe z.B. Vaude, Patagonia oder Fjällräven) und auch bei Jeans spielt Haltbarkeit in der Kommunikation wieder eine Rolle (siehe z.B. Levi's). Es ist also durchaus denkbar, dass diejenigen Bereiche der Branche, in denen zeitlose Designs und Haltbarkeit jetzt schon von den Nutzer_innen als Qualitätsmerkmal verstanden werden, im Rahmen einer Transformation der Branche in Richtung Slow Fashion eine besondere Vorreiterrolle einnehmen können. Änderungen an den Geschäftsmodellen können einen besonderen Beitrag zur Nachhaltigen Entwicklung leisten (Schaltegger et al. 2016a, 2016b).

9 Literatur

- Bächstädt, Nicolas und Fröhlich, Andreas 2010: Bekleidungsindustrie. Krankende Industrie schwer getroffen. Perspektiv GmbH, München
- Banz, C. 2015: Ökonomie und Bekleidung. In: Fast Fashion, Museum für Kunst und Gewerbe Hamburg
- Brigden, K.; Casper, K.; Cobbing, M. & Crawford, T. 2012: Toxic Threads: The Big Fashion Stitch-up. Greenpeace International. Amsterdam.
- Brito, M. P. de; Carbone, V. & Blanquart, C. M. 2008: Towards a sustainable fashion retail supply chain in Europe: Organisation and performance. Special Section on Logistics Management in Fashion Retail Supply Chains, International Journal of Production Economics, 114, 2: 534–553.
- Caniato, F.; Caridi, M.; Crippa, L. & Moretto, A. 2012: Environmental sustainability in fashion supply chains: An exploratory case based research. Green Manufacturing and Distribution in the Fashion and Apparel Industries, International Journal of Production Economics, 135, 2: 659–670.
- Clark, H. 2008: Slow + Fashion. An oxymoron - or a promise for the future ...?, Fashion Theory - Journal of Dress Body and Culture, 12, 4: 427–446.
- Cline, E. L. 2013: Overdressed: The Shockingly High Cost of Cheap Fashion. New York: Penguin Group.
- Crewe, L. 2013: Tailoring and tweed. Mapping the spaces of “slow fashion”. In: Bruzzi, S. & Church Gibson, P. (Hg.): Fashion Cultures Revisited: Theories, Explorations and Analysis, 200–214.
- Curwen, L. G.; Park, J. & Sarkar, A. K. 2013: Challenges and Solutions of Sustainable Apparel Product Development. A Case Study of Eileen Fisher, Clothing and Textiles Research Journal, 31, 1: 32–47.
- Dickson, M. A. & Eckman, M. 2006: Social Responsibility. The Concept As Defined by Apparel and Textile Scholars, Clothing and Textiles Research Journal, 24, 3.
- Ellen MacArthur Foundation 2013: Towards the Circular Economy: Opportunities for the consumer goods sector. Cowes.
- Emmelhainz, M. A. & Adams, R. J. 1999: The Apparel Industry Response to “Sweatshop” Concerns: A Review and Analysis of Codes of Conduct, Journal of Supply Chain Management, 35, 2: 51–57.
- Ertekin, Z. O. & Atik, D. 2015: Sustainable Markets: Motivating Factors, Barriers, and Remedies for Mobilization of Slow Fashion, Journal of Macromarketing, 35, 1: 53–69.
- Fletcher, K. 2007: Slow fashion, The Ecologist, 2007, 37, 5: 71.
- Fletcher, K. 2010: Slow Fashion: An Invitation for Systems Change. Fashion Practice, Fashion Practice: The Journal of Design, Creative Process & the Fashion, 2, 2: 259–265.
- Freise, M. & Seuring, S. 2015: Social and environmental risk management in supply chains. A survey in the clothing industry, Logistics Research, 8, 1: 1–12.
- Goldbach, M.; Seuring, S. & Back, S. 2003: Co-ordinating sustainable cotton chains for the mass market, Greener Management International, 43: 65–79.

- Hatch, K. L. 1984: Chemical and Textiles. Dermatological Problems Related to Fiber Content and Dyes, *Textile Research Journal*, 54, 10: 664–682.
- Jung, S. & Jin, B. 2014: A theoretical investigation of slow fashion: sustainable future of the apparel industry, *International Journal of Consumer Studies*, 38, 5: 510–519.
- Kant Hvass, K. 2015: Business Model Innovation through Second Hand Retailing: A Fashion Industry Case, *The Journal of Corporate Citizenship*, 57: 11–32.
- Kleinhückelkotten Silke, Neitzke H.-Peter & Schmidt Nora 2017: Chancen und Hemmnisse für einen nachhaltigeren Kleidungskonsum. Erste Ergebnisse der InNaBe-Repräsentativbefragung 2017. InNaBe-Projektbericht 5.2. Hannover: ECOLOG-Institut.
- Lehberg, Carsten und Stolte, Falco 2014: Rahmenbedingungen und Trends im deutschen Bekleidungsgeschäft, *Point of View Restructuring Service, Deloitte*
- Leslie, D.; Brail, S. & Hunt, M. 2014: Crafting an Antidote to Fast Fashion: The Case of Toronto's Independent Fashion Design Sector, *Growth & Change*, 45, 2: 222–239.
- Petrini, C. 2001: *Slow Food: The Case for Taste*: Columbia University Press.
- Schaltegger, S.; Hansen, E. & Lüdeke-Freund, F. 2016a: Business models for sustainability. A co-evolutionary analysis of sustainable entrepreneurship, innovation and transformation. *Organization & Environment*, 29, 3: 264-289
- Schaltegger, S.; Hansen, E. & Lüdeke-Freund, F. 2016b: Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. *Organization & Environment*, 29, 1: 3-10
- The Guardian 2001: Story of the Blues, *The Guardian*, 29. Mai, URL: <http://www.theguardian.com/g2/story/0,,497788,00.html>.
- Watson, M. Z. & Yan, R.-N. 2013: An exploratory study of the decision processes of fast versus slow fashion consumers, *Journal of Fashion Marketing and Management*, 17, 2: 141–159.